



Communication et organisation

Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle

50 | 2016

Engagement entrepreneurial et territoires

Le Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) d'Ancenis : quels impacts pour le territoire ?

The Economical Cooperation Territorial Pole (PTCE) in Ancenis: what impact on the territory?

Valérie Billaudeau, Emmanuel Bioteau, Benjamin Minetto et Geneviève Pierre



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5351>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.5351

ISBN : 979-10-300-0127-3

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2016

Pagination : 61-76

ISBN : 979-10-300-0069-6

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Valérie Billaudeau, Emmanuel Bioteau, Benjamin Minetto et Geneviève Pierre, « Le Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) d'Ancenis : quels impacts pour le territoire ? », *Communication et organisation* [En ligne], 50 | 2016, mis en ligne le 01 décembre 2019, consulté le 16 février 2021. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5351> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5351>

© Presses universitaires de Bordeaux

Le Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) d'Ancenis : quels impacts pour le territoire ?

Valérie Billaudeau¹, Emmanuel Bioteau²,
Benjamin Minetto³, Geneviève Pierre⁴

Des nouvelles formes de coopérations sont apparues en France avec l'officialisation des pôles territoriaux de coopérations économiques (PTCE). Caractérisés par un regroupement d'acteurs économiques privés et publics, les PTCE émanent souvent d'initiatives locales portées par une entreprise de l'ESS dans une perspective de développement territorial (Gianfaldoni, Lerouvillois, 2015). Si l'entrepreneuriat est souvent associé à un seul individu, de nombreux projets sont issus d'un entrepreneuriat collectif pouvant résulter d'une collaboration multi-acteurs et de structures dans un contexte territorial bien précis (Emin et Schieb-Bienfait, 2009). Sans être forcément le leader, une structure collective (personnalité de droit moral ou civique, constituée

1 Valérie Billaudeau est Maître de Conférences en Information et Communication à l'Université d'Angers. Membre du laboratoire Espaces et Sociétés (ESO – UMR CNRS 6590), elle est également membre du RIUESS (Réseau InterUniversitaire d'Economie Sociale et Solidaire) et du RgORESS (Réseau grand Ouest de Recherches en ESS). Coordinatrice du projet ISTEES (Innovation Sociale et Technologique dans l'Economie Sociale et Solidaire), elle s'intéresse à la valorisation et la diffusion de l'ESS dans à l'intérieur et entre les structures. Elle est membre fondateur et vice-présidente de l'IRESA (InterRéseau de l'Économie Sociale et Solidaire en Anjou); valebillaudeau@gmail.com

2 Emmanuel Bioteau est Maître de Conférences en Géographie à l'Université d'Angers. Membre du laboratoire Espaces et Sociétés (ESO – UMR CNRS 6590), il est également membre du RIUESS (Réseau InterUniversitaire d'Economie Sociale et Solidaire) et coordonne le RgORESS (Réseau grand Ouest de Recherches en ESS, avec Pascal Glémain). Il développe ses recherches depuis 2007 sur les rapports aux territoires des organisations d'ESS et sur la construction spatiale des solidarités. Il est co-auteur de deux ouvrages publiés en 2015 dans la collection Économie et Sociétés aux Presses Universitaires de Rennes : « Entreprises solidaires... » avec Pascal Glémain (Univ. Rennes 2) et « Développement solidaire des territoires... » avec Karine Féliès-Dupont (Observatoire de l'ESS, CRESS Pays de la Loire); emmanuel.bioteau@univ-angers.fr

3 Benjamin Minetto est diplômé du Master 2 Chargé de Développement Entreprise et Territoire Durable à l'Université d'Angers, 2015. Doctorant en géographie au laboratoire Espaces et Sociétés (ESO – UMR CNRS 6590), son sujet de thèse porte les Pôles Territoriaux de Coopération Économique et les liens avec les constructions antérieures du territoire; adpro.benjamin.minetto@gmail.com

4 Geneviève Pierre est maître de conférences à l'Université d'Angers. Ses recherches menées au sein de l'UMR CNRS ESO portent sur l'inscription de l'agriculture dans les projets de territoires. Elles montrent que de nouvelles formes de territorialisation agricole liées à la valorisation des énergies renouvelables dans des coopérations multipartenariales localisées rendent compte des capacités d'initiatives et d'innovations collectives au sein des espaces ruraux; genevieve.pierre@univ-angers.fr

sous la forme de coopérative, d'association ou de société commerciale hormis les sociétés unipersonnelles) porte le projet du PTCE et reçoit une subvention de l'Etat⁵, s'il est lauréat. Les PTCE se rapprochent de la forme d'entrepreneuriat collectif en considérant ce dernier comme un comportement non pas poussé (push) par des ressources préexistantes, mais (at)tiré (pulled) par de nouvelles opportunités de création de richesses (Lounsbury, 1998). En ce sens l'entrepreneuriat collectif se fonde sur des opportunités de marché par un groupe ou un collectif. « L'intérêt n'est alors pas porté sur l'entrepreneur en tant qu'individu, mais sur le processus, sur l'activité de reconnaissance d'une opportunité (Tremblay & Carrière, 2006) » (Boncler *et al.*, 2006, p. 7). Même si cette notion d'entrepreneuriat collectif reste floue par un « manque de distinction claire entre les formes de "l'entreprendre ensemble" » (Boncler, Hlady et Verstraete 2006), la littérature montre qu'il a principalement été étudié à partir des différentes formes d'entreprises de statut coopératif (Bataille-Chedotel et Huntzinger, 2005, Veyer et Sangiorgio, 2006) ce qui n'est pas le cas des PTCE. Ils pourraient alors se rapprocher d'une équipe entrepreneuriale dans le sens où il s'agit aussi « d'un groupe entreprenant composé de plusieurs individus engagés dans un processus de création de valeur, de production d'idées, de portage d'initiatives, réunissant des ressources à la fois individuelles et collectives, chacun négociant fréquemment avec les autres membres de l'équipe (Clarkin et Rosa 2005) » (Boncler *et al.* 2006:13). Dans cette acceptation, la particularité des PTCE repose sur le fait que les individus représentent en général des structures aux statuts variés avec un portage réalisé par une organisation de l'ESS. Cette nouvelle forme d'entrepreneuriat, à la jonction de l'entrepreneuriat collectif et de l'équipe entrepreneuriale, ouvre un large champ d'observation sur la gouvernance (proche ou éloignée de l'ESS), les modes d'organisation (participatif, engagement des parties prenantes, l'opérationnalité (par filière et sur les territoires notamment) et la stratégie (comparaison avec les clusters) (Gianfaldoni 2015). Ainsi, nous proposons dans cet article d'explorer les impacts de l'engagement collectif en termes de développement du territoire au sein d'un PTCE. Pour ce faire, nous avons choisi le PTCE du pays d'Ancenis faisant partie des premiers lauréats au niveau national en 2014. L'analyse de ce territoire et les entretiens semi-directifs réalisés auprès de présidents et/ou de directeurs des structures du PTCE du Pays d'Ancenis proposent une lecture d'un paysage régional en mouvement. Ce PTCE permet des rapprochements d'acteurs locaux et régionaux pour mettre en œuvre une stratégie commune de développement

5 Pour valider un dossier, il faut que le PTCE dépose un projet comprenant son plan d'actions ainsi que l'amortissement financier pour les 3 ans à venir (période de versement de l'aide et de manière annuelle). La subvention peut soutenir les dépenses d'animation propres au fonctionnement permanent du pôle (le personnel, les frais généraux de fonctionnement), l'animation relative aux actions mutualisées ou collectives (location de salles de réunions, événements...), des projets collaboratifs ou collectifs s'inscrivant dans le plan d'actions (initiés par les membres du pôle et pouvant également porter sur le suivi et l'évaluation des projets) ou l'élaboration du modèle économique du pôle (viabilisation des activités après la cessation d'aides).

territorial, c'est-à-dire de stratégies d'ancrage et de combinaisons de proximité entre territoires, réseaux, collectifs d'acteurs, en vue de l'émergence de projets collectifs (Mocqay *et al*, 2005). Ainsi, dans une première partie, nous reviendrons sur l'originalité des PTCE avant de présenter les spécificités de l'exemple d'Ancenis (partie 2) et l'engagement entrepreneurial collectif mis en place. Puis nous préciserons les impacts de ce PTCE au niveau du développement territorial (partie 3).

Les PTCE, un engagement entrepreneurial collectif

Selon la définition du Labo de l'ESS⁶, les Pôles Territoriaux de Coopération Economique- PTCE sont des regroupements, sur une entité géographique reconnue par les acteurs, comme une communauté de communes par exemple, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associés à des Petites et Moyennes Entreprises (PME) socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et des organismes de formation. Ils mettent en œuvre une stratégie commune de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable. Nés d'une démarche partenariale de représentants de l'économie sociale et solidaire (ESS) en 2009, ils ont été financés pour la première fois en 2013 par deux ministères⁷ et ont été valorisés par la loi de l'ESS en juillet 2014. La création de « pôles territoriaux de coopération » est préconisée sur le modèle des pôles de compétitivité. Ils ont pour but de valoriser le potentiel d'activités et d'emplois durables issus des processus de coopérations territoriales initiées par les entreprises locales mais aussi des associations et des coopératives. Le fait que « les priorités nationales d'aménagement et de développement des territoires ne prennent pas suffisamment en compte la richesse et les spécificités des dynamiques de coopération et de mutualisation économiques initiées par l'ESS »⁸ a été pris en compte.

L'objectif est de s'appuyer sur la proximité géographique des acteurs du PTCE avec une échelle souvent plus réduite au niveau communal ou intercommunal que celle des pôles de compétitivité. Il s'agit de rassembler des entreprises, des structures de l'ESS, mais aussi des laboratoires de recherche, des établissements de formation, des collectivités territoriales dans le but d'établir des partenariats, véritable interface entre des acteurs et des réseaux dans lequel les structures de l'ESS ont une place centrale. L'Etat n'est pas l'initiateur de l'idée des PTCE mais il est sollicité pour les accompagner au même titre

6 Think Thank de l'ESS qui s'est donné comme objectif de faire connaître et reconnaître l'économie sociale et solidaire, d'être un lieu d'échanges, de réflexions et d'actions pour une économie respectueuse de l'Homme et de l'environnement, source issue du site du labo dans la rubrique presentation: <http://www.llelabo-ess.org/-presentation-.html>

7 Le Ministère de l'égalité des territoires et du logement ainsi que par le Ministère délégué à l'économie sociale et solidaire et de la consommation.

8 *Synthèse des groupes de pilotage cabiers*, produit par le Labo de l'ESS, thème 2 : Développer les pôles territoriaux de coopération économique, page 21.

que pour les pôles de compétitivité. Depuis le lancement du premier appel à projets des PTCE en 2014, les PTCE apparaissent comme des vecteurs d'innovations sociales et s'inscrivent dans les logiques d'aménagement et de développement territorial privilégiées par l'État. Les PTCE existants ou émergents sont, en ce sens, soutenus dans une perspective d'essaimage sur tout le territoire national. Par ailleurs, un regard attentif est porté sur les PTCE qui interviennent dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (contrats de ville notamment) ou bien dans les zones rurales isolées, ainsi que dans les bassins d'emploi désindustrialisés.

Si le mode de gouvernance varie d'un PTCE à l'autre, tous ont « décloisonné des acteurs et des activités (au sein et en dehors de l'ESS) pour acquérir une approche plus transversale des territoires et faire jouer les complémentarités plutôt que les concurrences » (Demoustier 2013⁹). La composition originale d'acteurs hétérogènes et interdépendants impacte donc la gouvernance de chaque PTCE et Gianfaldoni (2015) identifie trois niveaux de gouvernance au sein des PTCE : une gouvernance « privée collective » (Gilly, Leroux, Wallet 2004) du fait du statut privé des acteurs dominants, une gouvernance « institutionnelle » dont le portage est le plus souvent associatif et une gouvernance « territorialisée », c'est-à-dire sur un espace géographique délimité. Nous essaierons d'identifier à quel type de gouvernance s'apparente l'exemple du PTCE d'Ancenis dans la mesure où un engagement de chaque structure est nécessaire. En effet, nous partons de l'hypothèse que la mobilisation de l'ensemble des acteurs d'un PTCE s'apparente à une forme d'engagement entrepreneurial, d'autant plus quand le projet s'inscrit dans l'ESS. « Pour décliner et réussir un projet d'économie sociale et solidaire, le partenariat entre entrepreneur social, le réseau social promoteur et les partenaires associés au projet doivent avoir la même importance » (Alcolea 2016). Ainsi, chaque acteur ou structure impliqué(e) dans un PTCE s'engage dans le projet en faisant preuve de vision, de persévérance, de leadership, de pragmatisme et de goût du risque.

Niveaux d'engagement au sein du PTCE d'Ancenis

Le PTCE d'Ancenis se trouve à l'ombre de la métropole nantaise (Jousseau 1998) dont elle n'est éloignée que d'une quarantaine de kilomètres. L'unité urbaine d'Ancenis compte 10 300 habitants en 2012 et anime une intercommunalité de 63 000 personnes au cœur d'un bassin de 24 000 emplois. La dynamique démographique positive au sein de la communauté de communes (+1.7 % par an de 2007 à 2012, autant due au solde migratoire que naturel) se nourrit de la grande périurbanisation nantaise. Toutefois, les navettes domicile-travail ne s'effectuent pas à sens unique ; 8500 actifs viennent travailler dans l'intercommunalité tous les jours et 55 % des actifs

⁹ <http://www.llelabo-ess.org/Les-poles-territoriaux-de-805.html>

résident et travaillent dans ce territoire. À côté de l'implantation de groupes industriels de dimension internationale comme Manitou, la dynamique entrepreneuriale coopérative est également remarquable avec des racines historiques comme le groupe Terrena, une des trois premières coopératives agricoles françaises par le chiffre d'affaires et le nombre d'adhérents. Marquée par l'importance des ouvriers (18,8 %) et des employés (16,8 %) dans la population active, la communauté de communes affiche un taux de chômage plus faible que la moyenne française (6,9 % en 2015) ; mais les retraités représentent 32 % de la population (selon les CSP). Ces caractéristiques ont favorisé la constitution du PTCE qui offre aux partenaires « une alternative viable de valorisation de leur situation locale » (Dalle et Didry 1998) et contribue à « conforter le sentiment d'appartenance locale » (Brunet 2005) au service d'un développement économique. Ainsi, le PTCE du pays d'Ancenis a réuni cinq structures dans des secteurs d'activités divers mais avec le même objectif : structurer et développer l'activité sur la communauté de communes d'Ancenis. De fait, le dépôt d'un projet PTCE implique une structure « porteuse » représentée, dans le cas du PTCE d'Ancenis, par le Comité du Bassin d'Emploi (CBE) reconnu pour son rôle centralisateur. Le CBE du Pays d'Ancenis est une association de concertations organisée à l'échelle du bassin d'emploi dont l'objectif est de contribuer à l'amélioration de l'emploi et du développement local du territoire. Regroupant quatre collèges¹⁰, le CBE représente le maillon déterminant du projet de coopération. Acteur fort du développement économique du Pays d'Ancenis avec vingt ans d'existence, il a toujours œuvré pour que de nouvelles activités voient le jour ou pour renforcer l'existant sur le territoire. Le CBE profite de sa connaissance du monde associatif, coopératif, des entreprises « classiques » et également des collectivités territoriales, pour mener à bien ses actions. Ainsi, le CBE s'impose comme porteur d'un projet PTCE et il en devient l'animateur. Il saisit une opportunité de financement pour mettre en place une stratégie collective (Loup 2003) afin « de mieux maîtriser l'environnement et en particulier, les marchés de sorte que la vulnérabilité et l'incertitude soient réduites » (Blandin 1999). Le CBE est l'interlocuteur clé du PTCE aussi bien en interne qu'en externe et il est, pour la majorité des acteurs du PTCE, reconnu comme étant lui-même le PTCE. CBE et PTCE ne semblent parfois qu'une et même entité aux yeux des acteurs qui lui accordent sa confiance dans la gestion et dans l'organisation du PTCE du pays d'Ancenis. Ce type d'entrepreneuriat collectif existe comme phénomène économique et social (St. Martin 1999).

¹⁰ Elus, représentants des entreprises, représentants des salariés et représentants du monde associatif et de l'ESS.

Le PTCE du Pays d'Ancenis

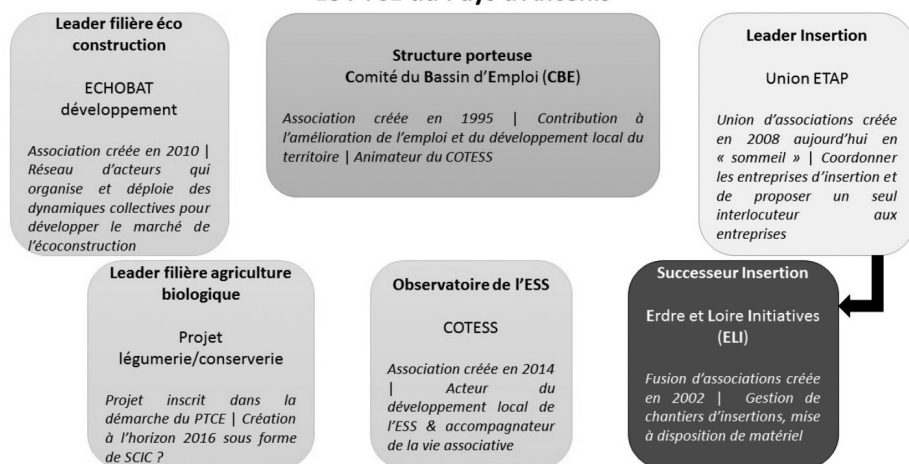


Figure 1 : Représentation schématisée de la construction et des acteurs du PTCE du pays d'Ancenis. Source : Billaudeau V., Minetto B., Pierre G., Bioteau E., 2016.

En plus de la structure pilote CBE, quatre autres entreprises ont choisi de s'inscrire dans l'action collective en acceptant « l'encastrement social » (Granovetter, 1985) des relations de concurrence et un engagement pour un projet global, situé à l'interface famille-métier-sociétés-territoire » (Purseigle 2004). L'exemple du PTCE du pays d'Ancenis montre surtout une distribution des « rôles » et une hiérarchie changeante, selon l'action ciblée en fonction des compétences de chaque structure pour mener une stratégie collective. En effet, Echobat Développement¹¹ est un réseau d'acteurs économiques de l'écoconstruction dont le but est d'organiser et de déployer des dynamiques collectives pour développer le marché en Pays-de-la-Loire. La structure Echobat Développement est le chef de file de l'écoconstruction pour le PTCE du pays d'Ancenis. L'association fédère depuis ses débuts, des acteurs économiques autour de valeurs fortes alliant performance économique, écologique et sociale, le tout dans une démarche territoriale. Elle intègre également une dimension d'utilité sociale en encourageant les rapprochements entre les mondes de l'entreprise, de la formation et celui de l'insertion par l'activité économique. De son côté, le COTESS, créé¹² afin de développer un observatoire local de l'ESS, constitue la première action du PTCE du Pays d'Ancenis. Le COTESS est l'organe de représentation de l'ESS qui a pour ambition d'être un acteur du développement de l'ESS sur le

11 Association créée en octobre 2010 dont le siège social est à Oudon dans le Pays d'Ancenis.

12 Association créée en février 2014 dont le siège sociale est le même que le CBE : Pays d'Ancenis. En 2015, le COTESS regroupe 32 adhérents avec une répartition relativement équilibrée entre les structures associatives et les adhérents à titre individuel.

Pays d'Ancenis ainsi que d'accompagner la vie associative dans une démarche de développement local. Adhèrent ainsi à cette structure des associations, des coopératives, ou encore des individus partageant ou se reconnaissant dans les valeurs véhiculées par l'ESS. Comme le CBE, le COTESS est à la croisée des quatre organisations structurant le PTCE du pays d'Ancenis. Par ailleurs, le domaine de l'insertion est représenté par ELI¹³ qui gère des chantiers d'insertions par un service mobilité de véhicules et de la mise à disposition de matériel. ELI succède à l'Union ETAP (une union d'associations initiée par Terrena qui avait pour objectif de rassembler les structures de l'insertion dans le Pays d'Ancenis) dont elle était membre et parce que l'Union ETAP a été mise en sommeil. Enfin, le secteur des circuits de proximité et la filière de l'agriculture biologique sont portés à travers le projet d'une légumerie/conserverie. Il est envisagé de lui faire prendre le statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) avec un minimum de trois collèges (exploitants, utilisateurs et collectivités) et un salarié pour démarrer l'activité. Ce projet légumerie/conserverie ainsi que le COTESS rassemblent l'ensemble des structures investies dans le PTCE pour élaborer leur stratégie alors qu'Echobat et ELI mènent leurs actions de façon indépendante. Le PTCE d'Ancenis regroupe donc un collectif d'entreprises au sein duquel chacun s'investit selon son intérêt pour le(s) projet(s). Il rassemble avant tout un ensemble d'acteurs qui s'associent, coopèrent, pour mener à bien des projets sur un territoire donné. Il illustre le deuxième type de coopération déterminé par Detchessahar (1998) avec une approche relationnelle dynamique, d'inspiration socio-économique. Cette dernière souligne que le problème de la coopération ne se règle pas dans le seul espace interindividuel, mais nécessite de recourir à des médiations collectives pour stabiliser le partenariat et développer la confiance entre les partenaires. En effet, en regardant de plus près la composition du PTCE du pays d'Ancenis, il apparaît que les dirigeants des structures qui le composent (mis à part le pôle de la réinsertion Union ETAP et ELI) sont des anciens directeurs ou d'anciens présidents du CBE. Le réseau d'acteurs est donc très imbriqué et explique la confiance naturelle allouée au CBE.



Figure 2 : Liens entre les responsables de structures du PTCE du pays d'Ancenis et le CBE. Source : Minetto B., 2016.

13 Association créée en 2012 dont le siège sociale se situe à Ancenis.

Selon la classification de Gianfaldoni (2015), l'exemple du PTCE du pays d'Ancenis n'est pas dominé par la présence d'acteurs de statuts privés (gouvernance « privée collective »). Par contre, il fonctionne sur le modèle d'une gouvernance « institutionnelle » et « territorialisée » par le portage associatif du CBE et un espace géographique délimité par la communauté de communes d'Ancenis car « les actions se construisent dans un espace à géométrie variable selon un processus fédérant et mobilisant des potentiels locaux autour d'un projet d'ensemble, économique, social et culturel, soulignant l'imbrication du social et du spatial » (Deffontaines, Marcelpoil et Mocquay 2001).

L'impact au niveau du territoire

Le PTCE du Pays d'Ancenis a inscrit ses actions dans la communauté de communes du Pays d'Ancenis qui est son échelle privilégiée et son territoire de référence. Certains acteurs comme le CBE et le COTESS travaillent historiquement à l'échelle de la communauté de communes même si le COTESS se concentre surtout sur Ancenis et ses communes limitrophes. Mais l'expérience d'Echobat montre que le PTCE du pays d'Ancenis a contribué au développement de l'activité économique à partir du pays d'Ancenis. L'expansion d'un de ses acteurs et l'essaimage de son activité sur d'autres territoires témoignent-ils de sa réussite ?

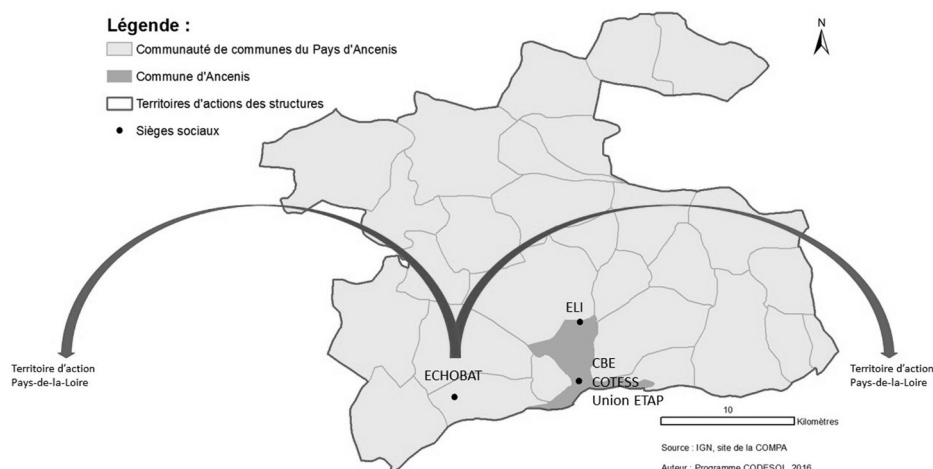


Figure 3 : Sièges sociaux et territoires d'actions des structures du PTCE, Pays d'Ancenis. Source : Minetto B., 2016.

En effet, Echobat est allé au-delà du périmètre du Pays d'Ancenis ; bénéficiant du label Plateforme Régionale d'Innovation décerné par la région Pays-de-la-Loire aux structures qui mutualisent leurs ressources et leurs compétences en vue d'innover, cette structure est inscrite dans une logique

d'agence de développement et notamment sollicitée sur les questions de transition énergétique. Ainsi Echobat Développement est devenu en 2013, un réseau économique qui s'étend sur trois départements et rassemble quatre-vingt-dix structures. L'échelle territoriale a donc évolué ce qui fait que le groupe d'Ancenis se sent désormais plutôt «un groupe d'Ancenis-Nantes» avec du potentiel de développement plus vaste encore. Bien que le CBE ait participé à l'origine d'Echobat, il est difficile d'allouer le développement de cette entreprise à l'existence du PTCE du pays d'Ancenis. En effet, si l'ambition et l'essaimage de l'activité d'Echobat se poursuivent aujourd'hui au-delà du pays d'Ancenis, c'est parce que l'activité répond à une demande plus importante que celle du territoire initialement prévu. Echobat, en bénéficiant de la dynamique impulsée au sein du PTCE, représente un membre actif n'hésitant pas à relever de nouveaux défis comme le développement d'une nouvelle filière : l'éco-tourisme.

Par ailleurs, le projet de légumerie/conserverie prend appui sur cet exemple en envisageant de dépasser les frontières de la communauté de communes après la phase de lancement. Le partage des bonnes pratiques entre les structures du PTCE du pays d'Ancenis peut assurer une rampe de lancement pour d'autres projets. Le directeur d'Echobat pense que leur réussite est valorisante pour le PTCE et qu'elle offre des possibilités d'accompagnement pour d'autres porteurs de projet afin de les guider. Il insiste également sur le fait que les membres du PTCE du pays d'Ancenis se développent et deviennent rapidement autonomes financièrement, ce qui suppose une véritable réflexion sur le modèle économique.

Pour autant, dans la communauté de communes du Pays d'Ancenis, la coopération n'est pas nouvelle: elle possède des acteurs historiques de renommée avec Terrena (coopérative agricole), Manitou (coopérative d'artisans) ou encore la coopérative PLS (Pays de Loire Sanitherm, une coopérative d'artisans sur les énergies renouvelables, l'électro-ménager, le chauffage, le sanitaire, ayant son siège à Ancenis). Ces dernières représentent un vivier d'entreprises participant d'un réel dynamisme économique local. Or, l'implication de ces coopératives dans le PTCE est très faible: par exemple PLS est adhérent au COTESS et Terrena a accompagné la démarche jusqu'à sa création sans devenir un membre actif et sans être moteur par la suite. En effet, l'intérêt dans la gouvernance du PTCE leur semble trop éloigné de leurs propres activités. Ainsi, le PTCE du pays d'Ancenis s'appuie, certes sur une structure porteuse qui relève d'une ancienneté et d'une notoriété sur le territoire, mais c'est surtout l'attribution de nouvelles compétences, voire de nouvelles approches de compétences déjà existantes qui surgissent avec cette opportunité. Lorsqu'Echobat voit le jour, c'est la concrétisation d'un secteur en émergence qui regroupe des acteurs investis autour d'une cause commune: l'écoconstruction. Lorsque le projet de légumerie/conserverie est travaillé, c'est une nouvelle dynamique impulsée par le PTCE qui propose

un niveau de mutualisation dépassant le simple champ de l'organisation de l'activité agricole. En effet, l'idée de cibler les cantines collectives (cantines scolaires et maisons de retraite) offre l'opportunité de nouveaux ponts entre acteurs travaillant dans la restauration. De plus, la chambre de l'agriculture qui, dans un premier temps n'avait pas suivi le projet, est intéressée par cette création et peut devenir un financeur potentiel¹⁴ car elle porte un intérêt sur les développements locaux d'initiatives territoriales et notamment des projets collectifs¹⁵. Le PTCE du pays d'Ancenis apparaît donc comme une construction avec des changements constants, ajustables dans le temps, avec les acteurs différents, mais aussi sur des espaces variables et des moyens à ajuster. Le PTCE du pays d'Ancenis s'auto-construit en fonction des besoins identifiés et auxquels il souhaite répondre, mais aussi en fonction des acteurs qui le composent et des propositions/collaborations qui s'imposent ; il a, par exemple, été nécessaire de trouver un nouvel interlocuteur pour l'insertion lorsqu'Union ETAP a été mise en veille. Au lieu d'abandonner ce secteur, le PTCE a sollicité ELI pour reprendre les différentes actions inscrites dans le plan d'actions en lien avec l'insertion. Par ailleurs, une réflexion récente, engagée sur la filière de l'éco-tourisme, peut déboucher sur de nouveaux partenariats avec des structures (comme l'office de tourisme, les artisans de bord de Loire dans le cadre du parcours de la Loire à vélo, etc.) qui ne figurent pas dans le PTCE actuel. Bien que des idées soient déjà concrétisées (COTESS, réflexions sur le projet légumerie/conserverie), beaucoup de projets sont encore à l'étude. Le rôle du PTCE du pays d'Ancenis est donc d'intégrer les problématiques d'échelles (spatiale, politique et temporelle), de travailler les disparités de raisonnement, d'ambitions, de besoins pouvant surgir afin de rendre l'échange de bonnes pratiques approprié en fonction des ressources (physiques, humaines, politiques, financières, ...) et des besoins spécifiques de ces territoires.

Conclusion

L'exemple du PTCE du pays d'Ancenis illustre une coopération d'acteurs engagés pour développer de nouveaux projets, dans des secteurs novateurs et avec des débouchés différents.

Le rôle du PTCE du pays d'Ancenis peut donc être perçu comme celui de locomotive, de porteur d'une nouvelle vague de projets ; il propose une synergie autour de nouvelles filières (filière de l'éco-construction, potentiellement celle de l'éco-tourisme, ...) ou de nouvelles activités sur les filières existantes dans la communauté de communes (l'agriculture avec le projet légumerie conserverie notamment). Cette échelle territoriale voulue ancre une activité qui a d'abord des retombées au niveau local mais qui peut se développer au-delà

14 Propos recueillis lors d'un entretien mené avec un responsable du projet légumerie conserverie.

15 Source du site internet de la chambre d'agriculture de Loire Atlantique, www.loire-atlantique.chambagri.fr, dans la rubrique « nos missions ».

et contribuer à de nouveaux espaces de dynamismes. Le projet de légumerie conserverie a aussi pour ambition de créer de l'emploi pour la gestion du site et pour son développement par la suite. Le territoire d'Ancenis est donc porteur, notamment à travers la construction du PTCE. Les acteurs interviewés identifient d'ailleurs plutôt des avantages pour leurs structures sur ce territoire. La proximité, la connaissance des acteurs sont considérées comme autant de moteurs qui peuvent impulser de la communication, de la coopération entre eux. Ainsi, le fait de se connaître favorise l'interpellation directe pour initier de nouveaux projets ou régler des difficultés. Par exemple, après que l'entreprise Echobat se soit « émancipée », elle aurait pu abandonner le collectif du PTCE pour voguer de son côté. L'implication d'Echobat dans le comité de pilotage du projet de légumerie du PTCE est le fruit d'un investissement humain auprès des acteurs engagés et connus depuis longtemps. La communication est aussi renforcée par l'existence du COTESS qui centralise l'information sur le tissu associatif et sur les nouvelles dynamiques au sein de la communauté de communes du pays d'Ancenis. Sa proximité géographique avec le CBE facilite les échanges et les initiatives, qu'elles proviennent des salariés de ces structures ou d'autres interlocuteurs en recherche d'informations. Cependant, lorsque les acteurs du PTCE ont besoin de nouvelles compétences ou de développer leurs activités, ils n'hésitent pas à sortir du territoire initialement construit, comme le montre l'exemple d'Echobat. Pour les membres du PTCE, l'intérêt est de créer de nouvelles synergies à partir de ressources existantes. Le CBE qui « manage » le PTCE, a tout intérêt à favoriser l'engagement de membres afin de renforcer une équipe entrepreneuriale au service du développement de l'activité sur le territoire. Les deux années écoulées du PTCE d'Ancenis montrent une dynamique qu'il sera pertinent de réinterroger à l'avenir afin de mieux mesurer ses impacts économiques sur le territoire.



BIBLIOGRAPHIE

AYDALOT Philippe (1984), *Crise et espace*, Economica, Paris.

ALCOLEA Anne-Marie, BALDELLI Brigitte, GILBERT Yves, (2016), « La gouvernance associative : vers une transformation démocratique de l'intervention sociale ? ».

« Introduction N° 4 », Sciences et actions sociales [en ligne], N° 4 | 2016, mis en ligne le date 29 avril 2106, consulté le 05 juin 2016, URL : <http://www.sas-revue.org/index.php/29-n-4/articles-n-4/67-introduction-n-4>

BATAILLE-CHEDOTEL Frédéric, HUNTZINGER France (2004), « L'entrepreneuriat collectif : modèle unique ou gouvernances multiples ? », *Économie et solidarités*, 35, 1-2, p. 48-64.

BENKO George, LIPIETZ Alain (1992), *Les régions qui gagnent*, Paris, Puf.

BILLAUDEAU MAGNAN Valérie (2007), « Mise en place et formalisation des réseaux de l'économie sociale: analyse comparative des inter-réseaux de Nantes et d'Angers », in DUSSUET Annie, LAUZANAS Jean-Marc (coord.), *L'économie sociale, entre informel et formel, paradoxes et innovations*, Presses Universitaires de Rennes, Coll. « économie et société », p.65-94.

BIOTEAU Emmanuel, FLEURET Sébastien, GLEMAIN Pascal (2013), « Dynamiques territoriales de l'économie sociale et solidaire dans les Pays de la Loire. Quels enseignements pour la géographie ? », in *Les Cahiers Nantais*, 2013-2, p. 31-44.

BLANDIN Pascale (1999), Les comportements commerciaux des dirigeants de petite entreprise: application au secteur agroalimentaire, *Thèse de doctorat N.R.*, Université Montpellier I.

BONCLER Jérôme *et al.* (2006), « Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2006/2 (Vol.5), p.9-29.

BONCLER Jérôme, HLADY Martine, VERSTRAETE Thierry (2006), « Les équipes entrepreneuriales: cadrage théorique et proposition méthodologique », 8^e congrès *International Francophone et Entrepreneuriat et PME*.

BONNET Jacques, BROGGIO Céline (2010), *Entreprises et territoires*, Ellipse.

BOUILLON Jean-Luc, BOURDIN Sylvie, LONEUX Catherine (2008), « Approches communicationnelles des organisations: interroger l'organisation par la communication, éléments de contextualisation », *Sciences de la Société*, 74, p.3-9.

BRUNET Roger (2005), « Définition de "territoire" » in BRUNET R., FERRAS R. et THERY H., *Les mots de la géographie*, 3^e éd revue et augmentée, 518p.

CALLON Michel, LATOUR Bruno (1990), *La Science telle qu'elle se fait*, Paris : La Découverte.

CHOPART Jean-Noël, NEYRET Guy, RAULT Daniel, (dir.) (2006), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, coll. « Recherches ».

CRAIPEAU Sylvie (2001), *L'Entreprise commutante, Travailler ensemble séparément*, Paris : Lavoisier.

CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard (2001), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris : Éditions du Seuil.

DALLE Jean-Michel, DIDRY Claude (1998), « Les approximations de la proximité comme catégorie de l'action publique », in BELLET Michel, KIRAT Thierry et LARGERON Christine (eds), *Approches multiformes de la proximité*, Hermès, Paris, p. 309-325.

DEFFONTAINES Jean-Pierre, MARCELPOIL Emmanuelle, MOCQUAY Patrick (2001), « Le développement territorial: une diversité d'interprétations », in LARDON Sylvie, MAUREL Pierre et PIVETEAU Vincent (eds), *Représentations spatiales et développement territorial*, Bilan d'expériences et perspectives méthodologiques, Paris, Hermès, p.39-56.

DETSCHSAHAR Mathieu (1998), « L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité », *Revue finance contrôle stratégie*, vol.1, n° 1, p. 49-70.

EMIN Sandrine, SCHIEB-BIENFAIT Nathalie (2009), « Ce que l'économie sociale et solidaire fait à l'entrepreneuriat ou les défis que l'économie sociale et solidaire pose aux paradigmes dominants de l'entrepreneuriat », 6^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Nice.

FOURCADE Colette (2006), « Entrepreneuriat collectif et petite entreprise: tous pour un ou un pour tous », *La stratégie dans tous ses états æ Mélanges en l'honneur du professeur Michel Marchesnay*. Colombelles: Editions SEM, p. 339-352.

GIANFALDONI Patrick, LEROUVILLOIS Philippe (2014), « La figure émergente de pôle territorial de coopération économique », 3^e congrès de l'ARIMHE : Territoire(s), entrepreneuriat et management, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, 28 novembre

GIANFALDONI Patrick, LEROUVILLOIS Philippe (2015), « L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion par le travail », in GLEMAIN Pascal et BIOTEAU Emmanuel (dir.), *Entreprises Solidaires. L'économie sociale et solidaire en question(s)*, Collection économie et société, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p.31-48.

GILLY Jean-Pierre, LEROUX Isabelle, WALLET Frédéric (2004), « Gouvernance et proximité », PECQUEUR Bernard et ZIMMERMANN Jean-Benoît (dir.), *Economie de proximités*, Lavoisier, Paris, p.187-206.

GILLY Jean-Pierre, GROSSETTI Michel (1993), « Organisation, individus et territoires. Les cas des systèmes locaux d'innovation », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, p. 449-468.

ITÇAINA Xabier, (dir.) (2010), *La politique du lien. Les nouvelles dynamiques territoriales de l'économie sociale et solidaire*, Presses Universitaires de Rennes, coll. « Espace et Territoires ».

GRANOVETTER Mark (1985), « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American journal of sociology*, vol. 91, n° 3, 1985, p. 481-510.

LOUP Stéphanie (2003), « Les petites entreprises des métiers d'art », *Revue française de gestion*, volume 3 (no 144), p.195-209.

MOCQUAY Patrick, LARDON Sylvie, MARCELPOIL Emmanuelle, PIVETEAU Vincent (2005), « Représentations spatiales et proximité institutionnelle dans les processus de développement territorial », in TORRE André et FILIPPI Maryline (coord.), *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, Versailles, Quae Editions, p. 201-214.

MOINE Alexandre (2006), « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace Géographique*, 2006/2, tome 35, p. 115-132.

PODLEWSKI Thomas-André (2014), « Intelligence collective, dynamiques culturelles et cadre institutionnel: comment se construit un Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) : Analyse de terrain comparée avec des études de cas », *X^e rencontre du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire*, Mai 2014, Lille, France.

PURSEIGLE François (2004), *Les Sillons de l'engagement: jeunes agriculteurs et action collective*, Paris, L'Harmattan-Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, Débats jeunesses, 262 p.

ROSENBLATT Camille, (coord.) (2013), « Working Paper: "L'intérêt grandissant pour l'entrepreneuriat social : des origines du concept aux perspectives qui se profilent en Europe" ». Disponible sur :

www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/3es_entreprenariatsocial.pdf

St. MARTIN Nicole (1991), « Allocution d'ouverture: L'entrepreneuriat coopératif: mouvement entre-preneurial », *Colloque sur l'entrepreneuriat coopératif*, Université de Sherbrooke, 5 novembre.

VANIER Martin, (dir.) (2010), *Le pouvoir des territoires, Essai sur l'interterritorialité*, Economica, Anthropos.

VELTZ Pierre (2001), « Le travail en réseau: tendances et tensions », in JEANNOT Gilles, VELTZ Pierre (eds), « Le travail, entre l'entreprise et la cité », *Colloque de Cerisy*, Editions de l'Aube.

VEYER Stéphane, SANGIORGIO Joseph (2006), « L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi. », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2/2006 (Vol.5), p. 89-102. Disponible sur: www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2006-2-page-89.htm

Résumé: Parmi les vingt-trois projets de Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) retenus le 10 janvier 2014, l'exemple du Pays d'Ancenis dans la région Pays de la Loire (France) propose une lecture d'un paysage de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) en mouvement et innovant. Caractérisé par un regroupement d'acteurs économiques privés et publics, le PTCE d'Ancenis est porté par une structure de l'ESS dans une perspective de développement territorial. Nous avons interrogé l'engagement entrepreneurial, les dimensions territoriales, les potentiels de développement local produits ou co-produits au sein de cette coopération qui donne sens aux projets sur une communauté de communes principalement. En définitive, l'opportunité de financement à travers ce PTCE a provoqué des rapprochements d'acteurs pour mettre en œuvre une stratégie commune avec les acteurs locaux et régionaux.

Mots-clés: coopération, territoire, économie sociale et solidaire, engagement, entrepreneuriat collectif.

Abstract: Among the twenty-three projects for PTCE –Territorial Division of Economic Cooperation– chosen in 2014, on January 10th; the «Pays d'Ancenis» –Ancenis area– in «Pays de la Loire» region of France offers a view of a living and very innovating nonprofit sector. The Ancenis PCTE –Territorial Division of Economic Cooperation–which consists of

a combination of private and public economic actors has been backed by a branch of the Social Economy on the prospect of a local development. We have been investigating the management involvement, the local impact and the prospects for this common effort that make sense for a community of communes. We have come to the conclusion that the financial support brought by the PCTE has fueled the links between those who wanted to act on a common strategical base with local actors.

Keywords: *cooperation, territory, nonprofit sector, connexion, collective entrepreneurship.*

